

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi tengah dihadapkan pada tantangan dimana perusahaan harus merespon perubahan dengan cepat, baik perubahan eksternal maupun internal agar dapat menjadi perusahaan yang berhasil (Atkinson, 1990; González & Guillén, 2008; Nazir, Shafi, Qun, Nazir, & Tran, 2016; Zafeiti & Noor, 2017). Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dengan mengukur seberapa efektif organisasi tersebut dalam mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan (Mahmood, 2015; Sutrisno, 2010). Sasaran-sasaran strategis tersebut dapat dicapai dengan pemanfaatan sumber daya yang salah satunya adalah sumber daya manusia secara efektif (Bryson, 2007; Jauch & Glueck, 1988; Masharyono & Senen, 2015). Efektivitas yang menjadi salah satu ciri keberhasilan suatu organisasi bisa dicapai dengan dukungan sumber daya manusia yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017; Zafeiti & Noor, 2017).

Organizational commitment (komitmen organisasi) masih menjadi masalah yang diteliti dalam bidang perilaku organisasi sampai saat ini seperti pada penelitian yang telah dilakukan oleh berbagai ahli (González & Guillén, 2008; Ketchand & Strawser, 2001; Mahmood, 2015; Riketta, 2002; Suma & Lesha, 2013; Zafeiti & Noor, 2017). Masalah mengenai komitmen organisasi masih terjadi di berbagai perusahaan baik itu perusahaan sektor publik maupun swasta (Balfour & Wechsler, 1990; Lizote et al., 2017; Rainey, Traut, & Blunt, 1986; Zeffane, 1994). Penelitian mengenai masalah komitmen organisasi di sektor publik antara lain dilakukan oleh Muhammad & Malik, 2010; Perryer & Jordan, 2014; dan Steijn & Leisink, 2006. Sementara itu penelitian mengenai komitmen organisasi di sektor swasta antara lain dilakukan oleh Jehanzeb, Rasheed, & Rasheed, 2013; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008; dan Simon & Coltre, 2012. Kedua penelitian mengenai komitmen organisasi baik di sektor publik maupun swasta menunjukkan hasil bahwa tingkat komitmen organisasi di masing-masing sektor masih rendah, dengan tingkat

komitmen organisasi pada sektor publik lebih rendah dibandingkan dengan sektor swasta.

Meskipun telah diketahui bahwa tingkat komitmen organisasi di sektor publik lebih rendah, pada kenyataannya penelitian mengenai komitmen organisasi lebih banyak dilakukan pada sektor swasta (Balsan, Kneipp, Tonin, & Costa, 2016; Lizote et al., 2017). Kondisi ini menimbulkan kesenjangan sumbangsih pemecahan masalah komitmen organisasi antara sektor swasta dan sektor publik, sehingga timbul indikasi jika kontribusi penelitian mengenai komitmen organisasi ini jauh lebih dibutuhkan pada organisasi sektor publik (Bastos, Maia, Rodrigues, Macambira, & Borges-Andrade, 2014; Lizote et al., 2017). Di Indonesia sendiri telah dilakukan beberapa penelitian yang terkait dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi pada organisasi sektor publik (Churiyah, 2011; Desianty, 2005; Dwiyekti Agung Nugroho, 2011; Raharjo & Nafisah, 2006; Susanty, Puspitasari, & Aisyah, 2011). Penelitian-penelitian yang telah dilakukan pada sektor publik di Indonesia menunjukkan hasil dimana komitmen organisasi masih menjadi permasalahan yang cukup serius yang terindikasi dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi dari objek-objek sasaran, terutama pada lembaga-lembaga milik pemerintah (Desianty, 2005; Dwiyekti Agung Nugroho, 2011; Raharjo & Nafisah, 2006; Susanty, Puspitasari, & Aisyah, 2011). PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung atau biasa disebut PT.INTI (Persero) Bandung, merupakan salah satu perusahaan sektor publik milik pemerintah yang masih memiliki tingkat komitmen organisasi rendah (Agustini & Winata, 2014)

Rendahnya tingkat komitmen organisasi dapat diidentifikasi dari tingginya tingkat *turnover* karyawan, tingginya tingkat keterlambatan, rendahnya tingkat kehadiran, rendahnya produktivitas karyawan, juga rendahnya kinerja karyawan (R T Mowday, Porter, & Steers, 2013)

Komitmen organisasi juga dapat diidentifikasi dari *turnover* karyawan, beberapa peneliti mengatakan jika tingkat *turnover* karyawan tinggi maka hal tersebut mengindikasikan komitmen organisasi yang rendah (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Jerald Greenberg . Robert A. Baron, 1993; Smith, Bikker, & Wijnands, 2016). Teori dari R T Mowday et al., (2013) mengatakan bahwa tingkat *turnover* merupakan bentuk representasi kuat dari komitmen organisasi yang

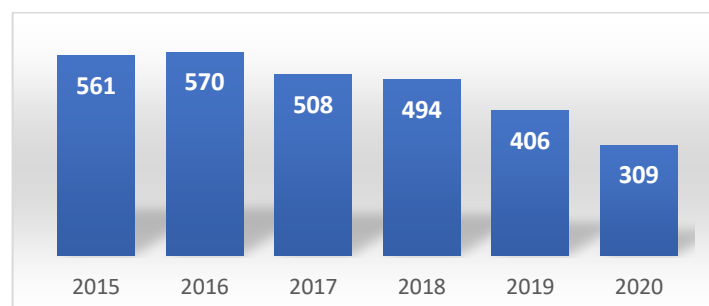
rendah pada karyawan, dimana seseorang dengan komitmen rendah cenderung tidak memiliki rasa keterikatan dan mudah meninggalkan organisasi. Hal ini juga terjadi pada PT. INTI (Persero) Bandung yang dapat diketahui berdasarkan data Tabel 1.1 bahwa tingkat *turnover* karyawan setiap tahunnya mengalami fluktuasi dan bisa dikatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan di PT.INTI (Persero) Bandung cukup tinggi terutama pada tahun 2015 dan 2019 yang mencapai angka 6%. Adapun data *turnover* karyawan PT. INTI (Persero) Bandung tersaji dalam tabel berikut.

TABEL 1.1
TINGKAT *TURNOVER* KARYAWAN PT.INTI (Persero) BANDUNG
TAHUN 2014-2019

No	Tahun	Tingkat <i>Turnover</i> (%)
1	2014	3%
2	2015	6%
3	2016	2%
4	2017	2%
5	2018	2%
6	2019	6%

Sumber: Divisis MSDM PT.INTI (Persero) Bandung

Data turnover karyawan diperkuat dengan data jumlah karyawan yang tersaji dalam Tabel 1.1. Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa telah terjadi fluktuasi jumlah karyawan PT.INTI (Persero) Bandung selama 6 tahun terakhir, dimana dari tahun 2015-2016 jumlah karyawan cenderung bertambah, namun di tahun 2016-2020 terjadi penurunan yang cukup signifikan. Penurunan jumlah karyawan tersebut dapat menjadi salah satu indikator bahwa komitmen organisasi dari PT. INTI (Persero) Bandung masih mengalami permasalahan (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; R T Mowday et al., 2013; Smith, Bikker, & Wijnands, 2016).. Tingkat komitmen organisasi PT. INTI (Persero) Bandung yang rendah ditunjukkan dengan data jumlah karyawan PT. INTI (Persero) Bandung tahun 2015-2020 yang tersaji pada tabel berikut.



Sumber : Divisi MSDM PT.INTI (Persero) Bandung

GAMBAR 1.1
JUMLAH KARYAWAN PT.INTI (Persero) BANDUNG
TAHUN 2015-2020

Faktor lain yang mengindikasikan tinggi-rendahnya komitmen organisasi adalah tingkat kehadiran karyawan (R T Mowday et al., 2013; Osa & Amos, 2014; Randall et al., 1990). Data rekapitulasi kehadiran karyawan yang tersaji dalam Tabel 1.2 yaitu Tabel Tingkat Kehadiran Karyawan PT.INTI (Persero) Bandung Tahun 2014-2017 menunjukkan bahwa data kehadiran karyawan mengalami fluktuasi. Tahun 2014 hingga tahun 2016, secara kumulatif kehadiran karyawan mengalami penurunan yaitu sebesar 8,26%. Tahun 2016 menuju tahun 2017 kehadiran karyawan mengalami peningkatan sebanyak 12,59%. Walaupun terjadi kenaikan yang cukup signifikan namun tingkat kehadiran karyawan yang tidak stabil dan tidak mencapai 100% menggambarkan bahwa komitmen organisasi dari karyawan masih tergolong rendah. Keadaan ini sejalan dengan teori dari R T Mowday et al., (2013) yang mengatakan bahwa tingkat kehadiran rendah menunjukkan bahwa karyawan tidak bersungguh-sungguh untuk melibatkan dirinya dengan nilai dan aturan perusahaan (menginvestasikan dirinya pada perusahaan) yang menjadi faktor penentu komitmen organisasi karyawan. Data rekapitulasi kehadiran karyawan PT. INTI (Persero) Bandung tersaji dalam Tabel 1.2.

TABEL 1.2
TINGKAT KEHADIRAN KARYAWAN PT.INTI (Persero) BANDUNG
TAHUN 2014-2017

No	Tahun	Kehadiran
1	2014	69.88%
2	2015	63,78%
3	2016	61,62%
4	2017	74,21%

Sumber : Divisi MSDM PT INTI (Persero)

Selanjutnya komitmen organisasi yang rendah dapat terindikasi dari data produktivitas karyawan (R T Mowday et al., 2013; Osa & Amos, 2014). Data rekapitulasi produktivitas karyawan dalam Tabel 1.3 yaitu Tabel Produktivitas Karyawan Tahun 2015-2019 menunjukkan bahwa capaian produktivitas karyawan mengalami penurunan terus-menerus selama 4 tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan bahwa komitmen karyawan PT. INTI (Persero) Bandung mengalami permasalahan. Keadaan ini sejalan dengan teori R T Mowday et al.,

(2013) yang menyatakan jika produktivitas rendah merupakan representator kuat yang menunjukkan tingkat komitmen organisasi seseorang rendah, karena hal ini menunjukkan hasil dari realisasi komitmen karyawan dimana dalam hal ini berarti karyawan tidak berhasil mencapai ekspektasi normatif dalam bekerja. Data rekapitulasi produktivitas karyawan PT. INTI (Persero) Bandung tersaji dalam Tabel 1.3 berikut.

TABEL 1.3
PRODUKTIVITAS KARYAWAN TAHUN 2015-2019

Tahun	%
2015	17%
2016	85%
2017	79%
2018	50%
2019	27%

Sumber: Divisi MSDM PT.INTI (Persero) Bandung

Komitmen organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan (R T Mowday et al., 2013; Osa & Amos, 2014; Riaz, Scholar, Scholar, Jam, & Ramay, 2010). Melalui komitmen organisasi yang tinggi perusahaan dapat lebih mudah mencapainya, karena komitmen organisasi ini baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada faktor-faktor penunjang ketercapaian tujuan perusahaan. Tingkat komitmen organisasi yang rendah secara langsung berdampak pada rendahnya produktivitas karyawan di perusahaan, yang secara tidak langsung berdampak pula pada rendahnya *profit* yang dihasilkan perusahaan (Aaron Cohen, 1996; Osa & Amos, 2014). Rendahnya komitmen organisasi ini juga mengakibatkan timbulnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Jerald Greenberg . Robert A. Baron, 1993; Smith et al., 2016; Susanti, 2017). Rendahnya tingkat komitmen organisasi suatu perusahaan merupakan masalah yang harus menjadi sorotan perusahaan karena jika dibiarkan bisa menghambat efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu perusahaan yang berhasil.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja karyawan dimana ia menunjukkan rasa keterikatan kepada organisasi yang direalisasikan dengan kemauannya untuk melebihi ekspektasi normatif dalam bekerja (S. Robbins & Judge, 2015; Steers, Mowday, & Porter, 1979). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi Mowday, Porter, & Steers,

(2013:58-62) mengatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain 1) karakteristik pekerjaan, 2) *supervisor*, 3) tim kerja, 4) gaji, dan 5) karakteristik organisasi. Senada dengan pernyataan sebelumnya menurut Miner, (1992) yang didukung oleh Sopiah, (2008) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah 1) faktor personal, 2) karakteristik pekerjaan, 3) karakteristik struktur, dan 4) pengalaman kerja. Faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi menurut Meyer & Allen (1997) adalah 1) karakteristik individu, 2) karakteristik organisasi, dan 3) pengalaman organisasi. Ouchi, (1993) juga mengungkapkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya 1) filosofi organisasi, 2) konsensus dalam setiap pengambilan keputusan, dan 3) budaya organisasi. Berdasarkan penelitian Chu & Lai, (2011) terdapat 2 faktor yang berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi yaitu karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Yukl (2012) berpendapat jika gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menjadi faktor meningkatnya komitmen organisasi. Faktor ini didukung oleh beberapa penelitian lainnya (Gul & Ahmad, 2012; Mert, Ibrahim Sani, Keskin Nurzait, 2010; Sušanj & Jakopec, 2012). Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 karyawan PT.INTI (Persero) Bandung maka dipilih dua faktor yaitu karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil wawancara dengan manajer divisi manajemen sumber daya manusia PT. INTI (Persero) Bandung pada tanggal 26 Februari 2019 menunjukkan bahwa walaupun sudah diupayakan perbaikan karakteristik pekerjaan untuk masing-masing karyawan dengan memberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugasnya masing-masing dan memberikan *feedback* berupa laporan kinerja tapi ternyata masih belum maksimal. *Job characteristic* (karakteristik pekerjaan) merupakan aspek khusus yang terstruktur pada suatu pekerjaan yang menyebabkan dan mempengaruhi perilaku karyawan, seperti memberikan umpan balik, serta, rasa penyelesaian tugas, juga untuk memantau perilaku mereka sendiri yang selanjutnya mempengaruhi motivasi mereka dan menentukan komitmen organisasi mereka (Griffin, 2008; Hackman & Oldham, 1975; Kónya, Matic, & Pavlović, 2016; Nwosu & Oguegbe Tochukwu M, 2013). Berdasarkan penelitian terdahulu (Kónya

et al., 2016; Nwosu & Oguebe Tochukwu M, 2013; Sancaya, 2017) diketahui bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian tersebut dikuatkan kembali oleh salah satu pengembang komponen inti karakteristik pekerjaan yaitu Hackman & Lawler, (1971) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan, yang diantaranya adalah variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi dan umpan balik memotivasi karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasi mereka. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Mottaz, (1988) menunjukkan hasil yang sejalan dimana karakteristik pekerjaan seperti variasi dan otonomi dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer divisi manajemen sumber daya manusia PT. INTI (Persero) Bandung pada tanggal 26 Februari 2019 faktor lain yang dipilih dan dinilai dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah *transformational leadership style* (gaya kepemimpinan transformasional), dimana gaya kepemimpinan ini menjadi gaya kepemimpinan yang baru saja diterapkan dalam lingkungan perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan diantaranya adalah pemimpin lebih terbuka terhadap masukan-masukan bawahan sehingga mempengaruhi berbagai keputusan baru yang diambil terutama dalam keputusan pengambilan proyek perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional ini walaupun sudah membawa perubahan namun dirasa belum efektif karena perubahan yang dirasa kurang signifikan. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Ranupandojo&Husnan, 2002:224). Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat mengkomunikasikan tujuan dan nilai-nilai organisasi kepada bawahannya secara lebih terbuka (Luthan, 2011; S. Robbins & Judge, 2015) Di lain pihak komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan tertarik dengan tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya (Maier & Brunstein, 2001). Hubungan yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dibuktikan dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan, dengan hasil yang signifikan (Gul & Ahmad, 2012; Mert, Ibrahim Sani, Keskin Nurzait, 2010; Sušanj & Jakopec, 2012). Lebih lanjut Sušanj

& Jakopec, (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan aktif (seperti transformasional) mempunyai pengaruh yang lebih signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi dibanding gaya kepemimpinan pasif. Gaya kepemimpinan aktif disinyalir dapat meningkatkan rasa kepercayaan karyawan pada organisasi dan memacu karyawan untuk berkontribusi lebih pada organisasi, dimana kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan tersebut mengalami peningkatan (Gul & Ahmad, 2012; Sušanj & Jakopec, 2012)

Upaya perbaikan efektivitas karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung dapat dilakukan dengan memberikan pekerjaan-pekerjaan yang dapat membangkitkan motivasi karyawan dan efektivitas kerjanya. Masih tidak maksimalnya kehadiran karyawan PT.INTI (Persero) Bandung mengindikasikan motivasi karyawan untuk bekerja, rendah. Pemberian tugas atau pekerjaan sesuai dengan kompetensi dari karyawan akan memacu motivasi karyawan untuk bekerja, karena karyawan akan merasa mampu mengerjakan tugas tersebut dengan baik. Perumusan identitas tugas yang jelas dan mudah dipahami juga bisa membangkitkan motivasi karyawan yang pada akhirnya menghantarkan pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan tersebut (Kónya et al., 2016).

Pembentukan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya bisa tercipta dari karakteristik pekerjaan yang efektif saja, namun dipengaruhi juga oleh peran seorang pemimpin. Ketidakpercayaan karyawan PT.INTI (Persero) Bandung pada manajemen, yang masih menjadi masalah perusahaan bisa teratasi dengan mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional, dimana manajer cenderung untuk memotivasi, menginspirasi, dan menjalin hubungan baik dengan karyawan sehingga menciptakan rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional menyumbang peranan yang lebih besar pada peningkatan komitmen organisasi karyawan sedangkan faktor lainnya ditentukan oleh karakteristik pekerjaan (Chu & Lai, 2011).

1.2 Rumusan Masalah

Sebagaimana uraian latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan masalah yang dijadikan sebagai dasar penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) pada PT. INTI (Persero) Bandung.
2. Bagaimana efektivitas gaya kepemimpinan transformasional pada PT.INTI (Persero) Bandung.
3. Bagaimana tingkat komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung.
4. Adakah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung.
5. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung.
6. Adakah pengaruh karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh temuan mengenai kondisi karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) pada PT. INTI (Persero) Bandung.
2. Memperoleh temuan mengenai efektivitas gaya kepemimpinan transformasional pada PT.INTI (Persero) Bandung.
3. Memperoleh temuan mengenai tingkat komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung.
4. Memperoleh temuan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung.
5. Memperoleh temuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung.
6. Memperoleh temuan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.INTI (Persero) Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

Rifa Rahmadiyah, 2020

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT. INTI (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pada pengembangan dan perluasan teori perilaku organisasi khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pada aspek praktis yaitu bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan dan peduli pada upaya meningkatkan komitmen organisasi laryawannya melalui karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif.
3. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat bermanfaat sebagai sarana informasi maupun acuan bagi peneliti selanjutnya khususnya peneltian mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung.